

УДК 339.138

Шведун Вікторія Олександрівна,*канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів, контролінгу та зовнішньоекономічної діяльності
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»***ОБҐРУНТУВАННЯ ТА СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті запропоновано інноваційну стратегію управління маркетинговою діяльністю підприємства на основі узагальнення всіх доцільних варіантів його стратегічної та тактичної поведінки відповідно до результатів діагностики поточної ринкової позиції на визначений момент часу.

Ключові слова: інноваційна стратегія, управління маркетинговою діяльністю, перспективний розвиток підприємства, оперативні рекомендації, системний підхід.

Постановка проблеми в загальному вигляді. У нинішніх умовах ринкового господарювання України спостерігається ситуація з виникненням істотних ускладнень у багатьох підприємств різних форм власності та сфер діяльності із закріпленням власних ринкових конкурентних позицій.

Маркетингові інноваційні стратегії є дієвим способом вирішення зазначених проблем виходячи з того, що інтерактивні варіанти здійснення стратегічної маркетингової діяльності сприяють усебічному поглибленому аналізу ринкової позиції підприємства з урахуванням багатьох чинників, які належать до мікро-, макросередовища й внутрішнього середовища об'єкту господарювання, та дозволяють більш якісно здійснити інтерпретацію результатів цього аналізу, що, у свою чергу, надає можливість виділити креативні інструменти для залучення нових клієнтів та підтримки інтересу існуючих.

Отже, розроблення та впровадження маркетингових інноваційних стратегій у сучасних ринкових умовах є запорукою закріплення власних конкурентних позицій і відповідно гарантом успішного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Переважну кількість інноваційних маркетингових стратегій започаткували та впровадили провідні вчені далекого зарубіжжя: Керен Р. [14], Петерсон Р. [14], Пірсі Н. [14], Ренчход А. [15], Чепель Дж. [13], Хулей Г. [14] та ін. В Україні та ближньому зарубіжжі проблемам розвитку інноваційних стратегій у маркетингу на сучасному етапі присвятили свої праці такі видатні науковці, як Балабанова Л.В. [1], Біловодська О.А. [10], Божкова В.В. [2], Войчак А.В. [12], Гриньов А.В. [3], Ілляшенко С.М. [4; 8], Каракай Ю.В. [5; 6], Кардаш В.Я. [12], Куденко Н.В. [7], Наливайко А.П. [11], Павленко А.Ф. [12] та ін.

Проте, незважаючи на такий підвищений незгасаючий інтерес до зазначеної проблематики, до цього часу актуальним залишається розгляд існуючих інноваційних стратегій управління маркетинговою діяльністю не відокремлено одна від одної, а в поєднанні, що надасть можливість здійснення різнохарактерної оцінки маркетингової діяльності підприємства та дозволить сформулювати більш точні та якісні рекомендації щодо її коригування.

Маркетинг інновацій на основі узагальнення точок зору щодо його трактування дозволяє розглядати його на двох стадіях:

- стратегічній, яка орієнтована на побудову загальної методології перспективного розвитку підприємства на основі діагностики його положення на ринку;
- оперативній, яка спрямована на безпосереднє створення інструментарію визначених маркетингових заходів на основі запропонованої інноваційної стратегії.

Отже, у цій роботі пропонується спроба побудувати інноваційний системний підхід до стратегічного управління маркетинговою діяльністю з виділенням зазначених складових та базуючись на гармонійному поєднанні декількох існуючих традиційних методик на прикладі визначеного туристичного підприємства.

Виходячи з вищенаведеного, **метою статті** є обґрунтування та створення комплексної інноваційної стратегії управління маркетинговою діяльністю підприємства на основі узагальнення існуючих стратегічних напрямків розвитку його маркетингової діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі потрібно вирішити такі завдання:

- обрати рекомендовані маркетингові стратегії для визначеного підприємства на основі ситуаційного аналізу його поточного ринкового положення;
- запропонувати оперативні рекомендації щодо поточного планування маркетингової діяльності обраного підприємства на базі розроблених стратегій;
- сформулювати рекомендовану сукупну інноваційну концепцію маркетингової діяльності на основі обраних стратегічних та оперативних рішень.

Виклад основного матеріалу. Узагалі існуючі традиційні стратегії управління маркетинговою діяльністю підприємства умовно можна розділити на такі три групи: стратегії утримання конкурентних переваг, стратегії зростання, конкурентні стратегії.

Короткий огляд автономних стратегій та стратегічних матриць першої групи наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Узагальнені відомості щодо існуючих стратегій утримання конкурентних переваг

Окремі стратегії	Стратегічні матриці
Стратегія лідерства	Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)
Стратегія диференціації	МакКінсі – Джеренал Електрик
Стратегія спеціалізації	МакКінсі – Джеренал Електрик

Аналогічно загальні дані щодо другої групи стратегій наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Узагальнені відомості щодо існуючих стратегій зростання

Окремі стратегії	Стратегічні матриці
Стратегія інтенсивного зростання	Матриця Ансоффа
Стратегія інтеграції	Нова матриця БКГ
Стратегія диверсифікації	

При цьому інтегративна стратегія може бути подана такими видами:

- стратегія типу «інтеграція назад» – зберігаючи основні джерела постачання;
- стратегія типу «інтеграція вперед» – контролюючи канали збуту;
- стратегія горизонтальної інтеграції – придбання підприємств-конкурентів.

У свою чергу, стратегія зростання через диверсифікацію може набирати таких форм:

- стратегія концентричної диверсифікації – пошук нових видів діяльності одного й того самого рівня;

– стратегія чистої диверсифікації – освоєння абсолютно нових видів діяльності.
У таблиці 3 згруповано базову інформацію щодо третьої, конкурентної групи стратегій.

Таблиця 3 – Узагальнені відомості щодо існуючих конкурентних стратегій

Окремі стратегії	Стратегічні матриці
Стратегія лідера	Загальна конкурентна матриця
Стратегія претендентів на лідерство	Матриця конкурентних сил
Стратегія прямуючих за лідером	Матриця конкурентних переваг
Стратегія спеціалізації	Матриця реакції конкурентів

При цьому стратегія лідера, яка пов'язана із захистом своїх позицій, передбачає такі альтернативи:

- розширення ринку;
- захист своєї частки на ринку.

На основі узагальненої в таблицях 1-3 інформації щодо існуючих стратегій управління маркетинговою діяльністю в роботі пропонується здійснити оцінку поточного ринкового положення обраного туристичного підприємства, що функціонує в м. Харкові.

Дане підприємство пропонує для своїх клієнтів ексклюзивні тури, що можна побачити в таблиці 4.

Таблиця 4 – Перелік послуг обраного туристичного підприємства

Напрямок	Тур
Словенія	відпочинок на термальних джерелах Словенії; відпочинок на Адріатичному узбережжі
В'єтнам	храми Ангкора й відпочинок на курортах В'єтнаму; маршрут по Індокитаю – індивідуальний екскурсійний тур; класичний В'єтнам: індивідуальний екскурсійний тур + відпочинок у Нячанзі; класичний В'єтнам: індивідуальний екскурсійний тур + відпочинок у Фантх'є
Шрі-Ланка	«Перлини Шрі-Ланки»; «Золоте намисто Шрі-Ланки»
Україна	екскурсійний тур по Західній Україні «Стара добра історія»; «Заповідні місця Правобережної України»; «Дорогами Середньовічної України»; активний тур вихідного дня: визначні пам'ятки м. Львова; тур вихідного дня «Галицький Геркулес»; Харків: опис регіону, особливості, визначні пам'ятки; Львів: опис регіону, особливості, визначні пам'ятки

По-перше, пропонується проаналізувати ринкове становище підприємства за допомогою багатовимірної матриці «МакКінсі – Дженерал Електрик».

Побудова цієї матриці передбачає такі етапи:

– формуються показники за факторами «привабливість ринку» та «конкурентоспроможність» залежно від специфіки певного стратегічного господарського підрозділу (СГП) підприємства;

– для кожного показника в межах кожного з двох наведених факторів визначаються коефіцієнти вагомості. При цьому, присвоюючи коефіцієнти вагомості, вага фактора береться за одиницю (1), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначається виходячи з його питомої ваги в цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора). Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99. Існує також практика визначення вагомості

показників не в коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора береться за 100 %, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках;

– для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг. Ранг встановлюється, виходячи з діапазону від одного до п'яти (або від одного до десяти). Він характеризує стан показника на рівні підприємства;

– за кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг:

$$O_{ij} = K_{ij} \cdot P_{ij}, \quad (1)$$

де O_{ij} – загальна оцінка i -показника j -фактора; K_{ij} – коефіцієнт вагомості i -показника j -фактора; P_{ij} – ранг i -показника j -фактора.

Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином можна отримати загальну оцінку за кожним фактором:

$$O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij}, \quad (2)$$

де O_j – загальна оцінка j -фактора; n – кількість показників у межах j -фактора.

Отже, у роботі пропонується здійснити оцінку положення обраного підприємства (СПП) на туристичному ринку м. Харкова. Результати розрахунку параметрів матриці «МакКінсі – Джеренал Електрик» наведено в таблиці 5.

Таблиця 5 – Параметри стратегії «МакКінсі – Джеренал Електрик» для обраного туристичного підприємства на ринку м. Харкова

Показники	Коефіцієнт вагомості (К)	Ранг (Р)	Загальна оцінка
За фактором «привабливість ринку»			
Місткість ринку	0,2	4	0,8
Темп росту ринку	0,2	5	1,0
Рентабельність	0,1	4	0,4
Рівень конкуренції	0,1	3	0,3
Бар'єри виходу на ринок	0,1	2	0,2
Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів	0,2	4	0,8
Державне регулювання ринку	0,1	2	0,2
Разом	1	–	3,7
За фактором «конкурентоспроможність»			
Якість послуг	0,1	4	0,4
Абсолютна ринкова частка	0,15	3	0,45
Відносна ринкова частка	0,1	4	0,4
Привабливість асортименту	0,15	4	0,6
Ефективність каналів збуту	0,15	3	0,45
Ефективність рекламної діяльності	0,05	3	0,15
Рівень ціни	0,1	3	0,3
Фінансові ресурси	0,1	2	0,2
Можливості надання послуг	0,1	4	0,4
Разом	1	–	3,35

За результатами розрахунків будуються поля матриці: на горизонтальній лінії відкладається фактор конкурентоспроможності в межах від «5» до «1», на вертикальній лінії відкладається фактор привабливості ринку в межах від «1» до «5».

Поле матриці розділяється на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67.

Положення СГП в матриці визначається, відкладаючи його узагальнену оцінку за факторами конкурентоспроможності й привабливості ринку.

Побудовану матрицю для оцінки положення обраного підприємства на ринку м. Харкова наведено на рисунку 1.



Рисунок 1 – Матриця оцінки стратегічного положення туристичного підприємства на ринку м. Харкова

Отримані результати означають, що привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства досить посередні.

Далі пропонується оцінити положення обраного туристичного підприємства на ринку м. Харкова відповідно до інших стратегій.

Відповідно до матриці БКГ туристична продукція підприємства належить до типу «тяжкі діти». Тобто на даному етапі в послуги, які воно надає, вкладається багато грошей, але великої віддачі не спостерігається, виходячи з їхньої ексклюзивності та невеликої кількості клієнтів.

Відповідно до двомірної матриці «МакКінсі – Джеренал Електрик» підприємство має слабе стратегічне положення. Що стосується привабливості ринку, то її можна охарактеризувати як велику. Виходячи з цього, підприємству необхідно дотримуватися стратегії «посилити чи утримати».

За результатами аналізу діяльності підприємства за багатовимірною матрицею «МакКінсі – Джеренал Електрик», як уже можна було побачити, ступінь привабливості ринку є посереднім, стратегічне положення – теж посереднє. Тому підприємству можна порекомендувати дотримуватися стратегії збереження.

Виходячи з того, що останнім часом туристичне підприємство не планує виведення на ринок нових видів туристичної продукції, за матрицею Ансоффа можна зробити висновок, що йому доцільно дотримуватися стратегії проникнення на ринок.

Туристична продукція підприємства є унікальною, тому ефективність диференціації продукції – висока. Ефективність відношення витрат до обсягів виробництва – низька, тому підприємству за новою матрицею БКГ можна порекомендувати дотримуватися стратегії фрагментарної діяльності.

Підприємство має широку область конкуренції та високо диференціює свою продукцію. Це дає змогу стверджувати, що воно рухається за стратегією продуктового лідерства.

Що стосується аналізу підприємства за матрицею конкурентних сил, то серед діючих конкурентів можлива поява таких загроз: цінові бар'єри та виведення на ринок альтернативних туристичних продуктів.

Також можлива поява нових конкурентів, оскільки відомо, що невикористаний потенціал туристичного ринку м. Харкова приблизно дорівнює і навіть перевищує 50 %.

Споживачі, у свою чергу, можуть збільшити вимоги до туристичної продукції, зокрема, потребувати розширення асортименту нових унікальних туристичних маршрутів та вдосконалення обслуговування. Крім того, їх можуть не влаштовувати ціни на туристичну продукцію. Отже, є сенс скоротити витрати за рахунок збільшення диференціації туристичної продукції.

Позиція досліджуваного підприємства за матрицею конкурентних переваг – «уникаючі прямої конкуренції». Тому серед попереджувальних стратегій можна виділити зосередження сил на ділянці, а серед пасивних стратегій можна зробити наголос на збереженні позицій та обході конкурентів.

Далі, для того щоб конкретизувати отримані стратегічні рішення, у таблиці 6 доцільно продемонструвати зведені результати стратегічного планування для обраного підприємства.

Таблиця 6 – Узагальнені рекомендовані стратегії маркетингової діяльності для обраного туристичного підприємства на ринку м. Харкова

Назва матриці	Стратегія діяльності підприємства
Матриця БКГ	Перетворення «тяжких дітей» у «зірки»
Двовірна матриця МакКінсі – Джеренал Електрик	Посилення чи утримання
Багатовимірна матриця МакКінсі – Джеренал Електрик	Збереження
Матриця Ансоффа	Проникнення на ринок
Нова матриця БКГ	Фрагментарна діяльність
Загальна конкурентна матриця	Продуктове лідерство
Матриця конкурентних сил	Скорочення витрат за рахунок збільшення диференціації продукції
Матриця конкурентних переваг	Зосередження сил на ділянці. Збереження позицій та обхід

Виходячи з наведеної інформації, можна сформувати оперативні рішення відносно кожної стратегії.

Таким чином, можна побудувати таблицю 7 зі стратегічними та відповідними оперативними рішеннями для досліджуваного підприємства.

Таблиця 7 – Рекомендовані оперативні маркетингові заходи для туристичного підприємства на ринку м. Харкова

Стратегія діяльності підприємства	Оперативний захід
Поступове перетворення «тяжких дітей» у «зірки»	Застосування вірусного маркетингу, який буде базуватися на якості та унікальних характеристиках туристичних послуг
Посилення чи утримання	Дослідження незадоволених потреб споживачів щодо традиційних туристичних послуг та відповідне розширення їхнього асортименту
Збереження	Формування кола постійних клієнтів
Проникнення на ринок	Модифікація існуючого асортименту туристичних послуг з орієнтацією на нові сегменти споживачів
Фрагментарна діяльність	Отримання прибутку за рахунок диференціації туристичних послуг
Продуктове лідерство	Стійкий привабливий імідж високоякісних туристичних послуг
Скорочення витрат за рахунок збільшення диференціації продукції	Формування асортименту унікальних туристичних послуг
Зосередження сил на ділянці	Пропозиція нових високоякісних туристичних послуг VIP-класу
Збереження позицій та обхід	Пропозиція туристичних послуг для різних сегментів споживачів

Наприкінці сформовані оперативні рекомендації доцільно конкретизувати за рахунок додавання тактичних заходів.

По-перше, з орієнтацією на те, що туристичні послуги обраного підприємства є ексклюзивними, потрібно зробити їх більш доступними та посилити їхнє просування завдяки вірусному маркетингу, що дасть змогу поступово перевести їх у сектор «зірок».

По-друге, на основі дослідження незадоволених потреб споживачів щодо традиційних туристичних послуг, необхідним слід вважати відповідне розширення їхнього асортименту в бік додавання до переліку ексклюзивних турів також і стандартних з перспективною комбінації. Це дозволить посилити конкурентні позиції на ринку туристичних послуг м. Харкова, особливо серед туристичних підприємств, які пропонують послуги масового попиту.

По-третє, необхідно зазначити, що доцільним є формування кола постійних споживачів шляхом розроблення бонусної програми з нарахуванням віртуальних балів. Це надасть можливість зберегти існуючих клієнтів туристичного підприємства.

По-четверте, з метою більш глибокого проникнення на ринок, потрібно дотримуватися стратегії модифікації асортименту власних туристичних послуг за рахунок раціоналізації їхнього існуючого набору, тобто робити акцент на більш популярних маршрутах та опануванні новітніх технологій надання туристичних послуг.

По-п'яте, доцільно отримувати прибуток за рахунок диференціації туристичних

послуг, тобто переважну частину прибутку потрібно одержувати завдяки ексклюзивним, коштовним маршрутам.

По-шосте, є сенс дотримуватися стратегії продуктового лідерства за рахунок привабливого іміджу, що базується на традиційній високій якості туристичних послуг, що надаються, та їхніх унікальних характеристиках, які стосуються нестандартних маршрутів.

По-сьоме, потрібно скорочувати рівень витрат на просування завдяки акценту на те, що підприємство здебільшого пропонує унікальні туристичні послуги.

По-восьме, з метою зосередження сил на дільниці ексклюзивних туристичних послуг, туристичному підприємству рекомендується пропонувати нові унікальні високоякісні послуги VIP-класу, наприклад, з використанням екстремального гірського велосипеду, дигерства, віндсерфінгу.

По-дев'яте, туристичне підприємство потребує модифікації існуючого асортименту власних послуг з орієнтацією на нові сегменти споживачів: із середньою та низькою платоспроможністю.

Висновки. Таким чином, у результаті проведення цього дослідження було досягнуто його основну мету – побудовано узагальнену інноваційну стратегію управління маркетинговою діяльністю підприємства, що містить поєднаний комплекс рекомендацій відносно існуючих варіантів його стратегічної поведінки, зокрема:

- проведено поточну діагностику позиції обраного підприємства на ринку туристичних послуг м. Харкова та на основі отриманих результатів запропоновано відповідний перелік стратегій;
- розроблено тактичні заходи, що характеризують обрані стратегії та розкривають їхній зміст;
- складено результуючу інноваційну стратегію із отриманих стратегічних і тактичних компонентів, що дозволяє оптимізувати маркетингову діяльність підприємства.

Результати, отримані в процесі проведення дослідження, сприятимуть активізації маркетингової діяльності підприємства і, тим самим, забезпечать його стабільний розвиток та нададуть можливість тривалого функціонування на ринку.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розроблення комплексної інноваційної маркетингової стратегії в контексті діагностики положення підприємства в сегментах «внутрішній туризм», «в'їзний туризм» та «виїзний туризм».

1. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
2. Божкова В.В. Стратегічні аспекти комунікаційної політики в інноваційній діяльності промислових підприємств : монографія / В.В. Божкова. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2011. – 362 с.
3. Гринькова В.М. Інновації: проблеми науки і практики : монографія / В.М. Гриньова, А.В. Гриньов. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – С. 203-225.
4. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. – 281 с.
5. Каракай Ю.В. Світовий досвід формування ефективної інноваційної політики та стимулювання інновацій / Ю.В. Каракай // Економіка та підприємництво : зб. наук. праць молодих учених та аспірантів. – К. : КНЕУ, 2007. – № 18. – С. 93-101.

6. Каракай Ю.В. Маркетинг інноваційних товарів : монографія / Ю.В. Каракай. – К. : КНЕУ, 2005. – 226 с.
7. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
8. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.
9. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.
10. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. О.А. Біловодської. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. – 432 с.
11. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
12. Теорія і практика маркетингу в Україні : монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, В.Я. Кардаш та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. – К. : КНЕУ, 2005. – 584 с.
13. Czepiel John A. Competitive marketing strategy / John A. Czepiel. – Publisher : Prentice Hall, 1992. – 491 p.
14. Hooley G. Marketing strategy and competitive positioning / G. Hooley, N. Piercy. – Publisher : Financial Times Press, 2008. – 632 p.
15. Kerin R. Strategic marketing problems: cases and comments / R. Kerin, R. Peterson. – Publisher : Pearson Higher Education, 2007. – 736 p.
16. Ranchhod A. Marketing strategies: a contemporary approach / A. Ranchhod. – Publisher : Financial Times Press, 2007. – 440 p.

В.А. Шведун

Обоснование и создание инновационной стратегии управления маркетинговой деятельностью предприятия

В статье предложена инновационная стратегия управления маркетинговой деятельностью предприятия на основе обобщения всех целесообразных вариантов его стратегического и тактического поведения в соответствии с результатами диагностики текущей рыночной позиции на определенный момент времени.

Ключевые слова: инновационная стратегия, управление маркетинговой деятельностью, перспективное развитие предприятия, оперативные рекомендации, системный подход.

V.A. Shvedun

Substantiation and creation of innovative strategy of the enterprise's marketing activity management

In article innovative strategy of enterprise's marketing activity management on basis of all expedient variants of its strategic and tactical behavior generalization according to results of current market position for certain moment of time diagnostics is offered.

Keywords: innovative strategy, marketing activity management, perspective enterprise's development, operative recommendations, system approach.

Отримано 25.06.2012 р.